



**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA  
OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA**

KATEDRA MANAGEMENTU

Marketingová strategie lyžařské a snowboardové školy

Marketing Strategy of Ski and Snowboard School

Student: Pavel Šeděnka

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Pacut Miroslav

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Pavel Šeděnka**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R101 Sportovní management  
Téma: Marketingová strategie lyžařské a snowboardové školy  
Marketing Strategy of Ski and Snowboard School

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretické vymezení pojmů
  3. Analýza marketingové strategie lyžařské a snowboardové školy
  4. Shrnutí výsledků šetření, návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.  
DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2005. ISBN 80-248-0827-7.  
NOVOTNÝ, Jiří et al. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Miroslav Pacut**

Datum zadání: 23.11.2012  
Datum odevzdání: 10.05.2013



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 10.5. 2013

.....  
Pavel Šeděnka



# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Teoretické vymezení pojmů .....</b>	<b>7</b>
2.1	Specifikace marketingu .....	7
2.2	Pojetí sportu.....	7
2.3	Sportovní marketing .....	7
2.4	Marketingový mix .....	8
2.4.1	Produkt.....	8
2.4.2	Cena .....	10
2.4.3	Místo .....	11
2.4.4	Propagace .....	11
2.5	Marketing ve službách.....	13
2.6	Marketingová strategie .....	14
2.6.1	Strategie minimálních nákladů.....	14
2.6.2	Strategie diferenciacce produktu .....	15
2.6.3	Strategie tržní orientace .....	15
2.7	Marketingová situační analýza a její specifická metoda – SWOT analýza....	15
2.7.1	Situační analýza .....	16
2.7.2	SWOT analýza – specifikum situační analýzy .....	17
2.8	Marketingový výzkum.....	18
2.8.1	Sekundární výzkum .....	18
2.8.2	Primární výzkum.....	19
2.8.3	Metody primárního marketingového výzkumu .....	19
<b>3</b>	<b>Analýza marketingové strategie lyžařské a snowboardové školy.....</b>	<b>21</b>

3.1	Charakteristika lyžařské a snowboardové školy .....	21
3.2	Marketingový mix lyžařské a snowboardové školy .....	22
3.2.1	Produkt .....	22
3.2.2	Cena .....	23
3.2.3	Místo .....	24
3.2.4	Propagace .....	24
3.3	Marketingová strategie lyžařské a snowboardové školy .....	25
3.4	Výzkum spokojenosti klientů lyžařské a snowboardové školy JAPA .....	26
3.4.1	Přípravná a realizační fáze dotazníkového šetření .....	26
3.4.2	Vyhodnocení jednotlivých otázek výzkumu .....	27
3.4.3	Osobní pozorování .....	35
3.4.4	Marketingové mikroprostředí a makroprostředí lyžařské a snowboardové školy JAPA	36
3.4.5	SWOT analýza .....	38
<b>4</b>	<b>Shrnutí výsledků šetření, návrhy a doporučení .....</b>	<b>40</b>
4.1	Vyhodnocení SWOT analýzy .....	40
4.1.1	Silné stránky .....	40
4.1.2	Slabé stránky .....	41
4.1.3	Příležitosti .....	41
4.1.4	Hrozby .....	41
4.2	Vyhodnocení stanovených hypotéz .....	42
4.2.1	Hypotéza č. 1 .....	42
4.2.2	Hypotéza č. 2 .....	42
4.2.3	Hypotéza č. 3 .....	42
4.3	Návrhy a doporučení .....	43
<b>5</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>44</b>

<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>45</b>
<b>Seznam zkratek .....</b>	<b>47</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</b>	
<b>Seznam příloh</b>	
<b>Jednotlivé přílohy</b>	



# 1 Úvod

V současné době zaujímá sport stále větší místo v povědomí všech lidí. Většiny světové populace se sport dotýká přímo nebo nepřímo. Veřejnost můžeme rozdělit od aktivně cvičících, rekreačně cvičících až po pasivní sportovce. Sport láká stále více lidí jednak nárůstem nových sportů, ale i jako součástí zdravého životního stylu.

Mezi nejoblíbenější zimní sporty patří lyžování a jízda na snowboardu. Díky tomuto faktoru stále více lidí vyhledává služby lyžařských a snowboardových škol. Poptávku po těchto školách mají lidé, kteří chtějí naučit jezdit na lyžích, nebo na snowboardu, nejen sebe, ale i například svoje děti a známé. V posledních letech narostl i zájem mateřských škol o zimní kurzy a dá se říct, že dnes už málokterá mateřská škola těchto služeb nevyužívá.

Důležitým aspektem je také ekonomický význam. Díky zvyšování počtu lyžařských a snowboardových škol na trhu se rozvíjí i konkurenční boj, a tudíž je kladen stále větší důraz na marketingovou strategii.

**Cílem práce je analyzovat marketingovou strategii lyžařské a snowboardové školy.** Pro účely této práce jsem si vybral JAPA ski and snowboard school, neboť jsem její zakladatelem a spolumajitelem. Tato lyžařská a snowboardová škola je svým věkem velice mladá, přesto se dokázala na trh dostat a hlavně se tam udržet.

V této práci se nejdříve zabývám nejdůležitějšími prvky marketingu. Dále se zaměřuji na samotnou marketingovou strategii vybrané lyžařské a snowboardové školy. Následně se pomocí dotazníkového šetření zabývám analýzou marketingového mixu vybrané lyžařské a snowboardové školy a poslední část je věnována shrnutí všech dosažených výsledků.

## **2 Teoretické vymezení pojmů**

Tato část je věnována teoretickému vymezení pojmů, se kterými se pracuje v praktické části.

### **2.1 Specifikace marketingu**

Přesto že můžeme v dnešní době narazit na marketing na každém rohu, málo kdo ví jak marketing definovat a co to vůbec je. Prostřednictvím marketingu dochází ke komunikaci se zákazníkem. Největším úkolem je zákazníka ohromit, zaujmout a dát mu nezapomenutelný zážitek. Manažeři mají za úkol nejdříve zkoumat trh, určit strategii, umístit výrobek na trh, dále inovovat nabídku, atd. (Durdová, 2005)

*Kotler (1992, s. 39) marketing definuje jako „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“.*

### **2.2 Pojetí sportu**

Sport můžeme klasifikovat jako činnost pomocí, které můžeme příjemně trávit volný čas a vnějšně je toto slovo spojeno především s pohybovými činnostmi. Tyto činnosti mají své vlastnosti jako je například soutěživost, jsou vymezeny pravidly, mají organizovanost, atd. Mezi další faktory spojené se sportem jsou diváci a řídící a organizující organizace. (Novotný, 2011)

### **2.3 Sportovní marketing**

Přesto že ještě nedávno byl sportovní marketing dost zanedbáván, za poslední roky se velmi rozšířil. Stále více sportovních klubů, má v dnešní době snižující se finanční prostředky a z tohoto důvodu se snaží rozvíjet podnikatelské aktivity k zacelení finančních mezer. Mezi tyto aktivity patří například prodej suvenýrů na zápasech jednotlivých klubů v podobě dresů, šálů a různých upomínkových předmětů. Během posledních několika let se zde hodně rozšířily i organizace zaměřující se na prodej sportovního zboží. Jedná se například o různé obchody se sportovním oblečením apod. Tyto organizace neustále mezi sebou bojují o klienty a k tomuto konkurenčnímu boji stále více využívají marketing. (Čáslavová, 2009)

## **2.4 Marketingový mix**

Marketingový mix je základní kamen k dosažení marketingových cílů podniku. Každá firma sestavuje svůj marketingový mix podle svých možností. Výhodou je že se dá velmi snadno měnit a tím může podnik velmi dobře reagovat na případné změny na trhu. Součástí marketingového mixu jsou tzv. 4P, neboli produkt (Product), cena (Price), místo (Place), propagace (Promotion). Při sestavování marketingového mixu se nesmí zapomenout na vzájemnou vazbu jednotlivých prvků, neboť pro úspěch na trhu se musí namíxovat jednotlivé prvky ve správném poměru. Pokud se firma zaměří pouze na jeden prvek, zákonitě nemůže na trhu uspět, byť zvolí ideální nastavení daného prvku, čili v případě, že firma nabízí výrobek v nižší kvalitě, než očekává zákazník, tak jen velmi těžko dokáže na trhu daný výrobek zachránit skvělá reklama. To znamená, že pokud zákazník v reklamě vidí něco úžasného a koupí si něco pouze průměrného bude zklamaný. Velkou nevýhodou je, že asi 96% zákazníků si vůbec nestěžuje, pouze přestane daný výrobek, nebo všechny výrobky od dané firmy kupovat. Právě proto je důležité vědět, pro koho vytváříme marketingový mix, aby mohlo dojít k úspěchu. (Foret, 2010)

### **2.4.1 Produkt**

Produkt se v marketingovém mixu považuje za nejdůležitější složku. Produktem může být naprosto cokoli, co slouží k uspokojení určité lidské potřeby. Jako produkt můžeme tedy klasifikovat hmotné předměty, nehmotné a dokonce i živé organismy. Dále mohou být produktem i nefyzické předměty, služby, místa, osoby, myšlenky, organizace, kulturní výtvořky a mnohé další hmatatelné i nehmotné věci. Produkt, můžeme rozdělit na tři základní úrovně. (Foret, 2010)

#### **Jádro**

Jádro produktu je stěžejním prvkem celého produktu, představuje hodnotu, o kterou má zákazník zájem. Je to ten nejdůležitější faktor, kvůli, kterého si zákazník, daný produkt kupuje. (Foret, 2010)

#### **Reálný produkt**

Reálný produkt je ten, který zákazníci sledují a podle něj se rozhodují, který výrobek od kterého výrobce koupit. Je několik faktorů, které na zákazníka působí.

Prioritně se zákazník zajímá o kvalitu výrobku. Právě kvalita výrobku je ten faktor, který určuje pozici na trhu. Pokud firma vyrábí a prodává méně kvalitní výrobky, bude mít

mnohem složitější si svou pozici na trhu vybudovat, natož udržet. V opačném případě se firma o prodej svých výrobků bát nemusí, pokud je výrobek velmi kvalitní své místo na trhu si určitě najde. Co si vlastně zákazník pod pojmem kvalita představuje? Jsou to stránky produktu, jako je například, spolehlivost, funkčnost, ovladatelnost, životnost, apod. Jednoduše řečeno jsou ty stránky produktu, které zákazník vnímá při používání daného produktu.

Dalším faktorem je varianta provedení. Pod tímto pojmem si můžeme představit dva stejné výrobky, například auta, ale s jinou výbavou, například, jedno auto má klimatizaci, druhé ne.

Určitě velmi důležitým faktorem je design. Vedle toho že zvyšuje estetickou hodnotu produktu, může rovněž zvýšit užité vlastnosti, nebo dokonce kvalitu. Design představuje často rozhodující konkurenční zbraň. Pomocí Designu, můžeme například přilákat pozornost veřejnosti a zákazníků, zlepšit výkonnost produktu, snížit výrobní náklady, dosáhnout velkých konkurenčních výhod na trhu.

Dále je zde obal. Ačkoli se u výrobků jako jsou automobily, apod. obalem nezabýváme, přesto je u velkého množství výrobků nepostradatelný ba dokonce klíčový. Vzhled obalu může být to, co rozhodne při výběru zákazníka. Dále na obalu bývají značky a právě ty mohou také rozhodující.

Značka má své parametry mezi, které patří jméno, grafický symbol a barva. Charakteristickou vlastností značky je odlišení od všech ostatních produktů, obzvláště pokud se jedná o velmi podobné produkty, které nabízí konkurence. (Foret, 2010)

### **Rozšířený produkt**

Rozšířeným produktem chápeme nějaké výhody, které jsou zákazníkovi poskytovány v rámci zakoupení produktu. Jedná se například o dovoz k zákazníkovi, poradenství, instalaci a uvedení do provozu, údržbu, opravy, atd. V dnešní době je asi nejvyužívanější záruka. (Foret, 2010)

## **2.4.2 Cena**

Cenou se rozumí protihodnota, která je požadována za nabízený produkt. Jedná se především o nějakou peněžní částku, nebo objem jiných produktů. V marketingovém mixu jde o jediný prvek, který pro firmu představuje zdroj příjmů. Ostatní složky marketingového mixu představují výdaje. Tvorba ceny v dnešní době není vůbec jednoduchá a to hlavně protože odhadnout budoucí reakci zákazníků a konkurence je takřka nemožná. Velkou a poměrně častou chybou při tvorbě ceny je sledování pouze vlastních nákladů. Podniky při tom zapomínají sledovat a reagovat na změny na trhu. *Jak tvrdí Foret (2010, s. 111) je to dáno tím, že daleko snáz jsme schopni spočítat náklady než reakci trhu.* Základní vlastností ceny je mimořádná flexibilita. Cena jednotlivých produktů se určuje dle několika faktorů, mezi které patří například náklady, poptávka, konkurence, marketingové cíle firmy, cena produktu vnímána zákazníkem. (Foret, 2010)

### **Náklady**

Mezi náklady se započítává částka, kterou musí firma vynaložit na výrobu a distribuci daného produktu. Pomocí těchto údajů si firma snadno určí cenu, za kterou bude produkt nabízet a zároveň dosáhne zisku (Foret, 2010)

### **Poptávka**

Firma stanovuje cenu produktu na základě výše poptávky. V případě, že poptávka po daném produktu je menší než nabídka, firma musí snížit cenu, aby daný produkt dokázala prodat. V opačném případě, tedy pokud je poptávka větší než nabídka po určitém produktu, firma si může dovolit cenu navýšit. (Foret, 2010)

### **Konkurence**

Pokud má firma podobné produkty jako konkurence například Kofola a Coca Cola, může uvažovat o podobné ceně. (Foret, 2010)

### **Marketingové cíle firmy**

Každá firma má nějaké svoje marketingové cíle. Pomocí nich může nastavovat svou cenu. Pokud chce firma maximalizovat objem prodeje, bude nastavovat nižší cenu, která je pro zákazníky přijatelná. V případě, že chce maximalizovat zisk, bude cena naopak co nejvyšší. (Foret, 2010)

## **Cena produktu vnímána zákazníkem**

Jedná se o takovou cenu, kterou produkt vyjadřuje v očích zákazníka. Většinou se při stanovení této cenu využívá různých marketingových výzkumů apod. V první řadě jde o spokojenost zákazníka. (Foret, 2010)

### **2.4.3 Místo**

V této kapitole jde především o to, jak se produkt dostane z místa výroby, do místa prodeje, jde tudíž o distribuci. Ovšem nejde jenom o pohyb samotného produktu, jak si mnozí mohou mylně myslet. V distribuci jsou totiž čtyři základní kroky.

**Fyzická distribuce** - jedná se o první krok, kde dochází k již zmíněnému přesunu zboží, k jeho skladování, atd.

**Právníká distribuce** - jde o přesun vlastnických práv.

**Finanční distribuce** - finanční distribuce představuje přesun finančních plateb.

**Komunikační distribuce** - zde jde o přesun informací o produktech. (Foret, 2010)

### **2.4.4 Propagace**

Propagace je velmi důležitou součástí marketingového mixu, neboť pokud produkt nebude vidět, nikdo si ho nekoupí. Možná i z tohoto důvodu pokud se řekne marketing ve většině případů si lidé myslí, že jde právě pouze o propagaci, mnozí si představují reklamu, se kterou se denně setkáváme, jako například televizní reklama, billboardy, apod.

Podstatou propagace je sdělování informací zákazníkům o produktech, které chce firma nabízet. Sdělování informací můžeme rozdělit do pěti kategorií. Jde o reklamu, podporu prodeje, public relations, prodejní personál a přímý marketing. (Kotler, 2004)

## **Reklama**

S reklamou se dnes setkáváme na každém rohu. Jde o nejúčinnější nástroj při budování povědomí o nějakém daném produktu. Výhoda reklamy spočívá v tom, že dokáže oslovit velké množství lidí při nízkých nákladech. *Jak říká Kotler (2004, s.124) měřeno náklady na tisíc oslovených lidí je reklama prakticky nepřekonatelná.* Ovšem důležité je si uvědomit, že reklama neoslovuje jen cílovou skupinu lidí, kterou firma chce oslovit, ale i širokou veřejnost která daný produkt vůbec nepotřebuje. Možná to je ten důvod proč jsou lidé na reklamy stále více alergičtí. V dnešní době existuje několik druhů reklamy a to například tisková reklama, kde jde především o inzeráty v novinách a časopisech, dále televizní a rozhlasová reklama,

venkovní reklama, tím je myšleno především billboardy, reklama na budovách, plakáty na zastávkách a nakonec pohyblivá reklama, tu můžeme nalézt například na dopravních prostředcích. (Kotler, 2004)

### **Podpora prodeje**

Podpora prodeje, je jedním z nejúčinnějších nástrojů, jakým se dá produkt propagovat. Jedná se ovšem o finančně docela náročnou formu propagace, z tohoto důvodu se v dnešní době nejčastěji využívá při zavádění nového produktu na trh, nebo při jeho úpadku. V současnosti rozlišujeme dva druhy a to podporu prodeje zaměřenou na konečné zákazníky, nebo zaměřenou na zprostředkovatele.

Podporu prodeje na konečné zákazníky můžeme všichni moc dobře znát. V dnešní době se s ní můžeme setkat v podstatě kdekoliv. Jedná se především o slevy v obchodech, zvýhodněná balení, dárky zdarma, různé soutěže, loterie, ochutnávky zdarma a mnoho dalších.

V případě zprostředkovatelů se užívá podobný druh podpory prodeje. Jde především o různé slevy, které zprostředkovatelé dostávají od dodavatelů, dárky v podobě reklamních předmětů apod. (Kotler, 2004)

### **Public relations**

Jedná se především o budování dobrého jména v očích veřejnosti a vzájemnou komunikaci s ní. Ve větších podnicích může public relations zastávat samostatný specializovaný útvar. Ve většině případů se jedná například o tiskového mluvčího. Komunikaci s veřejností můžeme rozdělit na komunikaci s vnitřním prostředím podniku a komunikaci s vnějším prostředím.

Při komunikaci s vnitřním prostředím se firma snaží oslovit své vlastní zaměstnance takovým způsobem, aby měli kladný vztah k podniku, ztotožňovali se s cíli podniku a aby o něm vždy vyjadřovali pozitivně. Jednoduše řečeno jde o takový vnitřní marketing.

Při komunikaci s vnějším prostředím se firma snaží budovat si dobré jméno se svým okolím, jako je například tisk, místní obyvatelé, různé kulturní a sportovní organizace, atd. (Kotler, 2004)

## **Prodejní personál**

V tomto případě se jedná především o osobní prodej, kdy dochází ke komunikaci z očí do očí. Velmi důležitým faktorem je osobnost prodejce, důležité je aby uměl zaujmout zákazníka, měl by vědět jak na něho psychologicky zatlačit, musí mít výbornou znalost nabízeného produktu, dobré vystupování, chování, atd. V dnešní době se nejčastěji využívá pro určitý druh zboží jako je například kosmetika, pojištění, atd. Většina firem si vede databázi svých zákazníků. Tento krok se provádí zejména, protože u zboží s krátkodobou spotřebou lze po určitém čase navázat kontakt znovu a nabízet dané zboží. Ve vyspělých zemích jde o velmi rozšířený. Můžeme ho chápat, jako určitý druh distribuce. (Kotler, 2004)

## **Přímý marketing**

Podstatou přímého marketingu je, že neoslovuje širokou veřejnost, ale pouze ty zákazníky, pro které může být nabídka zajímavá. Důležitou skutečností je, že podniky mohou sledovat a evidovat reakci zákazníků. Nejčastějšími nástroji přímého marketingu jsou letáky do poštovních schránek, e-maily, zasílané katalogy, telefonický marketing a mnoho dalších. Přímý marketing můžeme rozdělit na adresný a neadresný. Adresný je takový kde je nabídka odesílána konkrétním osobám, které může mít firma uložené v databázi, například Makro rozesílá katalogy pouze osobám, které mají Makro-kartu. Neadresný je směřovaný na určitý okruh lidí, ale ne na jmenovité osoby. (Kotler, 2004)

## **2.5 Marketing ve službách**

Služby poskytují především přínosy nehmotné povahy. Jde hlavně o dopravu, zdravotnictví, školství, obchod, různé sportovní kurzy a mnoho dalších. V posledních letech jsme mohli zaznamenat obrovský nárůst v této sféře. Služby se od hmotných produktů odlišují tzv. „čtyřmi I – zkráceně 4I“. Tato zkratka vychází ze začátečních písmen čtyř anglických slov. V podstatě jde o čtyři vlastnosti nehmotnost (intangibility), nestálost (inconsistency), neoddělitelnost (inseparability) a neskladovatelnost (inventory). (Foret, 2010)

### **Nehmotnost**

Představuje fakt, že žádná služba nemá tvar, ani obal, jednoduše řečeno není hmatatelná. Službu si nelze vyzkoušet, proto si zákazník závěr dělá na základě ceny. (Foret, 2010)



## **Nestálost**

Nestálost služby spočívá v tom, že ne vždy ji poskytuje stejný člověk, tudíž není poskytována ve stejné kvalitě. Navíc mnoho služeb je upravována klientovi na míru, tudíž s trochou nadsázky se dá říci, že každá služba je originální. (Foret, 2010)

## **Neoddělitelnost**

Neoddělitelnost služby znamená spojení služby s místem kde je služba poskytována a s osobou, která službu poskytuje. (Foret, 2010)

## **Neskladovatelnost**

Představuje podstatu služby jako nehmotného produktu. Žádná firma se nemůže službou předzásobit. Jednoduše řečeno, zákazník čeká na službu ne služba na zákazníka. (Foret, 2010)

V dnešní době je bezpochyby nejdůležitější kvalita služeb. Kvalita je faktor, pomocí kterého můžeme předčít konkurenci. Kvalitu můžeme charakterizovat několika vlastnostmi a to spolehlivostí, vnímavostí, kompetentností, zdvořilostí, důvěryhodností, bezpečností, přístupností, hmatatelností, komunikativností a pochopením zákazníka. (Foret, 2010)

## **2.6 Marketingová strategie**

Všechny podniky si vytvářejí svou marketingovou strategii za účelem dosažení svých marketingových cílů. Každá marketingová strategie musí být podrobně propracovaná a musí se efektivně uskutečňovat, případně korigovat, pokud nedochází k úspěšnému plnění marketingových cílů. V dnešní době si mohou firmy vytvořit velké množství druhů marketingových strategií, ale podstata všech strategií vychází ze tří základních. Jde o strategii minimálních nákladů, strategii diferenciací produktu a strategii tržní orientace. (Kotler, 2007)

### **2.6.1 Strategie minimálních nákladů**

Při této zvolené strategii se firmy snaží o minimalizaci nákladů na výrobu určitých produktů. Díky tomu může firma své výrobky nabízet za nižší cenu než konkurence. Firmy, které se rozhodnou používat tuto strategii, musí investovat do nejnovějších technologií, které sice z pravidla bývají nákladné, ale úsporné při výrobě produktů. Firma, která mezi konkurenty provozující obdobnou strategii, dostane s provozními náklady nejnižší, má konkurenční výhodu, neboť může stanovit cenu nejnižší ze všech jejích konkurentů. (Kotler, 2007)

### **2.6.2 Strategie diferenciacce produktu**

Jde o takovou strategii, kde se firma snaží vyprodukovat co nejkvalitnější produkt. V případě, že přijde na trh nová firma, tak největší šanci na prosazení v boji s už zaběhlou konkurencí, má když nabídne něco lepšího, kvalitnějšího než ostatní konkurenti. V takovém případě má firma diferenční výhodu. (Kotler, 2007)

### **2.6.3 Strategie tržní orientace**

Při volbě této strategie se má firma snahu ovládnout jeden, nebo více segmentů trhu. Firmy se soustřeďují na to, aby poznaly co nejlépe potřeby zákazníků a tím zaujali vedoucí místo na trhu v daném segmentu. (Kotler, 2007)

## **2.7 Marketingová situační analýza a její specifická metoda – SWOT analýza**

Vymezení podstaty marketingového přístupu k podnikání je v zásadě jednoduchý. Jde o systém několika propracovaných kroků, pomocí kterých se podnik snaží reagovat na potřeby a očekávání zákazníků lépe než konkurence. Pomocí marketingové strategie se podnik snaží dosáhnout svých podnikatelských cílů.

*Podle Miloslava Synka (2006, s. 7) rozumíme „všeobecnou metodu zkoumání jednotlivých složek a vlastností nějakého předmětu, jevu, činnosti, myšlenkové nebo faktické rozkládání jednoho na mnohé, celku na části, děje na akty.... V případě že se analyzuje ekonomický subjekt, kterým lyžařská a snowboardová škola je, tak předmětem analýzy může být celý podnik, výsledky jeho činnosti, nebo pouze některé jeho činnosti. Ovšem pokud v jednom podniku mají stanovenou svou marketingovou strategii, tak to neznamena, že stejný postup bude fungovat i v jiném podniku. Nějaký univerzální marketingový systém jednoduše neexistuje. Každý podnik si musí svou marketingovou strategii stanovit sám, dle podmínek ve kterých se nachází. Jak tvrdí Foret (2010, s. 45) marketingová činnost totiž spíše představuje dlouhodobou, systematickou a plánovanou realizaci veškerých aktivit podniku a jejich jednoznačnou orientaci na trh s jeho náročnými požadavky zákazníků. Proto základním krokem ke stanovení marketingové strategie je analýza marketingového prostředí, pomocí které se zjišťuje aktuální situace na trhu. (Synek, 2006)*

### 2.7.1 Situační analýza

Tuto analýzu využíváme k popisu aktuálního stavu marketingové situace podniku, pomocí níž následně prognózujeme odhad jejího vývoje do budoucna. Situační analýza vychází z následujících činností:

#### **Vývoj trhu, potřeby a požadavky zákazníků**

V marketingu rozumíme pojmem trh skupinu lidí, které momentálně, nebo potenciálně uspokojují daným produktem jednu či více potřeb. *Podle Kotlera (2007, s 10) ekonomové používají termín trh, aby ho vykládali jako soubor kupujících a prodávajících, kteří provádějí transakci určitého výrobku nebo třídy výrobků, odtud trh s byty, trh s obilím, atd.*

#### **Vývoj prodeje zisku a cen, podle hlavních druhů služeb a oblastí.**

Chování každého podniku na trhu je ovlivněno prostředím, ve kterém se nachází. Marketingové prostředí je tvořeno mnoha prvky a člení se na mikroprostředí a makroprostředí. (Karlíček, 2013)

Do marketingového mikroprostředí patří subjekty, které více či méně ovlivňují činnost podniku. Jedná se především o vlastní podnik, jeho zaměstnance, zákazníky, dodavatele, marketingové zprostředkovatele, veřejnost a v neposlední řadě i konkurenty. (Karlíček, 2013)

Do marketingového makroprostředí patří faktory, které ovlivňují podnik zvenčí. Většinou tyto faktory nejdou žádným způsobem ovlivnit, a proto se podnik snaží o nich vědět co nejvíce, aby mohl v čas adekvátně reagovat. Mezi tyto faktory zahrnujeme demografické prostředí, ekonomické prostředí, přírodní prostředí, technologické prostředí, politické prostředí a kulturní prostředí. (Karlíček, 2013)

#### **Definice konkurence včetně její charakteristiky**

Provedení důkladné analýzy konkurence je nezbytné. Prvním krokem je určení podniku, které konkurenci představují, patří k nim také podniky, které prodávají stejné, nebo podobné produkty, nebo působí na stejných cílových trzích. Konkurenci mohou představovat i tzv. potenciální konkurenti, kteří dnes konkurenci nepředstavují, ale mohou jí být v budoucnu. V situační analýze je nutno popsat vnitřní i vnější faktory, kdy vnitřní faktory mohou vést k úspěchu či neúspěchu v podnikání a vnější faktory mohou ovlivnit podnikání v budoucnu. Rozhodující faktory určujeme pomocí SWOT analýzy podniku. Tyto faktory posilují podnik a omezují jeho slabé stránky. Současně slouží k využití příležitostí a minimalizují hrozby. Marketingovou situační analýzou tak zkoumáme celkové prostředí firmy, konkurenci,

segmenty trhu a odhad budoucí poptávky po produktech. V rámci této analýzy hodnotíme také vnější prostředí firmy (makroprostředí a mikroprostředí), vnitřní faktory (vnitřní faktory firmy) a konkurenci včetně SWOT analýzy. (Jakubíková, 2008)

Marketingové prostředí lze rozdělit na dvě části a to na mikroprostředí, které bývá označeno jako vnitřní a makroprostředí, které pro změnu bývá označováno jako vnější prostředí. Jedna z nejvyužívanějších analýz je tzv. SWOT analýza. Její výhoda spočívá v tom, že analyzuje makroprostředí a zároveň i mikroprostředí. (Karlíček, 2013)

### **2.7.2 SWOT analýza – specifikum situační analýzy**

SWOT analýzou rozumíme analýzu marketingového prostředí trhu, souhrnnou analýzu vnějších a vnitřních předpokladů, sloužících k navržení marketingové strategie. Jedná se o analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Grafické vyjádření této analýzy můžete vidět na Obr. (2.1). Tato analýza je původně tvořena ze dvou analýz: SW (vnitřní analýzy) a OT (vnější analýzy).

#### **SW analýza**

Tato analýza silných a slabých stránek je složena z analýzy interního (výrobní, technické, finanční a technologické faktory) a externího (zákazníci, dodavatelé, konkurence, marketingové prostředí, veřejnost) prostředí firmy. (Vašítková, 2008)

#### **OT analýza**

Analýzou příležitostí a hrozeb se zabýváme vnějším prostředím firmy (makroprostředí, které je tvořeno přírodním, ekonomickým, politickým, demografickým, technologickým a kulturním prostředím firmy). Pomocí této analýzy si podnik určuje pozici na daném trhu. (Vašítková, 2008)

Obrázek 2.1 SWOT analýzy.



Zdroj: [5]

## 2.8 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum dělíme na dva základní druhy, primární a sekundární. (Karlíček, 2013)

### 2.8.1 Sekundární výzkum

Sekundární výzkum se provádí přednostně oproti primárnímu. Tento výzkum můžeme označit jako výzkum od stolu. Provádí se sběr dat z různých informačních zdrojů, které byly v minulosti určeny k jiným účelům než k výzkumu. Jde především o různé databáze, statistiky, výroční zprávy firem, vědecké časopisy a spoustu dalších podkladů. Většinou mají firmy velké množství sekundárních zdrojů, ale v případě, že informace z těchto zdrojů jsou zastaralé, neúplné, či nespolehlivé měli by marketéři přistoupit k primárnímu výzkumu. (Karlíček, 2013)

### **2.8.2 Primární výzkum**

Primární výzkum se mnohdy označuje také jako terénní výzkum. Je to dáno tím, že dochází ke sběru informací z trhu a to pomocí dotazování, pozorování a experimentu. Jde tedy o zcela nové informace, které ještě nikdy nebyly zveřejněny ani zjištěny. Ačkoliv se jedná o data, která jsou aktuální a mohou firmě značně pomoci vyřešit určitý problém, jde o velmi nákladný způsob zjišťování informací. Z tohoto důvodu se k němu přistupuje až opravdu ve chvíli, kdy není jiná možnost, tudíž kdy data ze sekundárního výzkumu jsou nepoužitelná. (Karlíček, 2013)

### **2.8.3 Metody primárního marketingového výzkumu**

Výše zmíněné metody, tedy dotazování, pozorování a experiment, se nedají jen tak rozdělit do tří kategorií. Při provádění výzkumu vždy budeme tyto metody kombinovat. Například, když pozorování může být doplněno dotazováním, nebo během experimentu se sledují reakce zúčastněných. (Karlíček, 2013)

#### **Dotazování**

Jde o nejrozšířenější a pravděpodobně o nejčastěji využívanou metodu výzkumu. Je důležité si otázky dopředu připravit. Můžeme využít hned několik druhů dotazování a to osobní, telefonické, písemné a on-line. Při osobním dotazování jsme v přímém kontaktu s dotazovaným, a tudíž můžeme pokládat i složitější otázky, neboť tazatel může dotazovanému nejasnosti vysvětlit. Ovšem nevýhodou je, že dotazovaný se může před tazatelem stydět, může být nervózní, a tudíž může dojít ke zkreslení odpovědí. (Karlíček, 2013)

#### **Telefonické dotazování**

Při tomto typu dotazování dochází rovnou k zapisování odpovědí do počítače, a tudíž celý výzkum se značně urychluje. Ačkoliv ve srovnání s osobním dotazováním se jedná o rychlejší a levnější variantu, v dnešní době k ní lidé přistupují spíše negativně. Takovéto výzkumy provádí řada firem a dotazované většinou obtěžuje dotazování na osobní telefony. (Karlíček, 2013)

### **Písemné dotazování**

Výhoda dotazníku spočívá v tom, že dotazovaní mají dostatek času na promyšlení odpovědi. Další výhodou je že tento typ dotazování je ve většině případů anonymní, tudíž při odpovídání na citlivější otázky je vyšší pravděpodobnost, že dotazovaný odpoví pravdivě. (Karlíček, 2013)

### **On-line dotazování**

Jde o jednodušší variantu písemného dotazování. Tázaný odešle odpovědi pouze jedním kliknutím na myš, tudíž nemusí písemnou formu už nikam nosit apod. (Karlíček, 2013)

### **Pozorování**

Pozorováním se rozumí sledování jevů, bez ovlivňování pozorovatele. Pozorované jevy se zachycují do záznamového archu. Důležitým aspektem je, že pozorováni neví o tom, že jsou zkoumáni, tudíž se chovají přirozeně. Bohužel u této metody nelze zjistit, proč se chová, jak se chová. (Karlíček, 2013)

### **Experiment**

Během experimentu testujeme nějaký faktor produktu, nebo samotný produkt. Experiment můžeme rozdělit na laboratorní a terénní. Laboratorní má výhodu v tom, že výzkumníci mohou kontrolovat externí vlivy. Ovšem během terénního experimentu zkoumané subjekty netuší, že jsou předmětem zkoumání, a proto se chovají přirozeně. (Karlíček, 2013)

### 3 Analýza marketingové strategie lyžařské a snowboardové školy

Cílem práce je analyzovat marketingovou strategii vybrané lyžařské a snowboardové školy. Vybranou lyžařskou a snowboardovou školou je JAPA school.

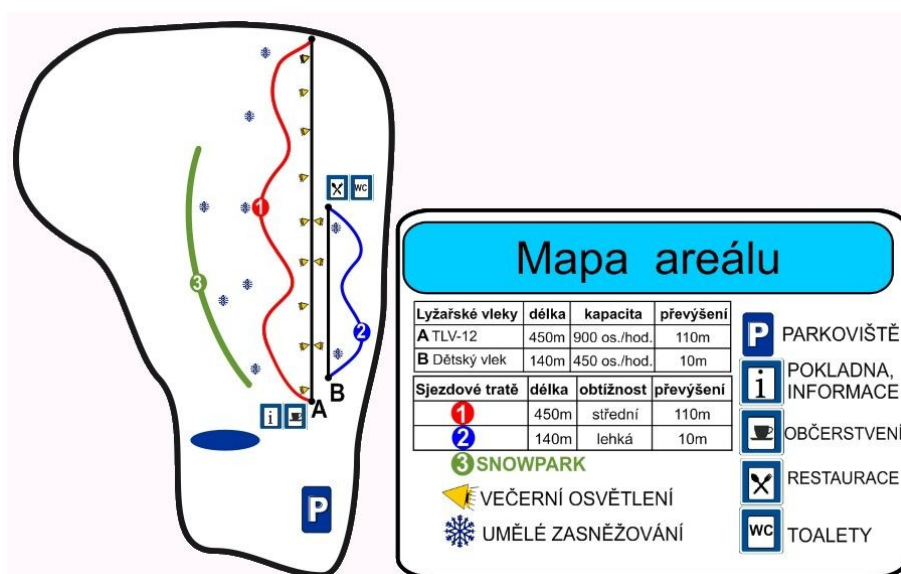
#### 3.1 Charakteristika lyžařské a snowboardové školy

Tato lyžařská a snowboardová škola je svým věkem velmi mladá. Na trhu se pohybuje teprve druhým rokem. Své působíště našla v lyžařském areálu Opálená – Čeladná. Areál se nachází v malebné krajině Beskyd, na severovýchodním svahu Ondřejníku s nejvyšším vrcholem Skalka 964m.n.m., kde sdílí hranice dvou podhorských obcí Čeladná a Pstruží. Nadmořská výška tohoto krásného areálu je 560 – 670 m. n. m. [2]

Tento areál nabízí výborné podmínky jak pro lyžaře, tak i pro snowboardisty, kteří mohou využít nabídky 450 metrů dlouhého svahu, nebo udržovaného snowparku. Dále je v nabídce pro začátečníky asi 140m. dlouhý dětský svah. Svou délkou a nízkým převýšením je ideální pro začátečníky, hlavně děti. Schéma lyžařského areálu Opálená – Čeladná, si můžete prohlédnout na obr. 3.1. [2]

Lyžařská a snowboardová škola působící v tomto areálu ve své první sezóně nabízela výuku snowboardingu a lyžování od úplných začátečníků až po ty zkušenější a zdatnější jezdce, kteří se většinou chtějí zdokonalit v carvingu. Ve své druhé sezoně se nabídka rozšířila o půjčovnu lyžařského vybavení.

Obrázek 3.1: Schéma lyžařského areálu Opálená - Čeladná.



Zdroj: [2]



## **3.2 Marketingový mix lyžařské a snowboardové školy**

V této kapitole se zabýváme marketingovým mixem lyžařské a snowboardové školy JAPA.

### **3.2.1 Produkt**

Produktem lyžařské a snowboardové školy je nabídka služeb lyžování a snowboardingu a také půjčovna. Pro děti jsou každý den na malém svahu v areálu připraveny hračky v podobě zvířátek, oblouků, které děti mohou projíždět objíždět, nebo je přímo během výuky používat.

Dále lyžařská a snowboardová škola JAPA nabízí výjezdové lyžařské kurzy pro mateřské školy. Do budoucna je v plánu tuto nabídku rozšířit i pro základní a střední školy.

Velmi důležitým faktorem je určitě kvalita nabízené služby. Z tohoto důvodu si majitelé vybírají pouze kvalifikované instruktory. Vybavení, kterým je půjčovna zásobena se samozřejmě nechává pravidelně servisovat.

#### **Jádro**

produktu neboli služby, je samotná výuka na lyžích a snowboardu a půjčování lyžařského vybavení.

#### **Reálný produkt**

zahrnuje faktory, které jsou klíčové při rozhodování zákazníků. V případě že lyžařská a snowboardová škola by měla monopol, tak na rozhodování zákazníků by neměly vliv žádné faktory. Ve skutečnosti to ovšem funguje jinak. Lyžařských a snowboardových škol je na trhu spousta, a proto se lyžařské a snowboardové školy snaží co nejvíce zkvalitnit své služby a vylepšit, aby připoutali a oslnili co nejvíce zákazníků. Jedním z faktorů, které ovlivňují rozhodování zákazníků je kvalita. Právě na ni jsme se při zakládání lyžařské a snowboardové školy chtěli zaměřit, neboť prosadit se při momentální konkurenci na trhu je velmi obtížný úkol. Druhým faktorem je varianta provedení, tedy jakým způsobem probíhá samotná výuka. Cílem je výuku udělat co nejzajímavější oproti konkurenci. Z tohoto důvodu se využívá spousta různých cviků, úkolů a během kurzů se hrají i různé hry. Velmi důležitým faktorem je značka. Název vznikl ze jmen dvou zakladatelů této lyžařské a snowboardové školy. Jsou to JAkub a PAvel, z toho vzniká JAPA. Jednoduché a chytlavé. První dilema nastalo ve chvíli, když jsme se rozhodovali, jaký bude vzhled loga. Návrhů bylo hodně, ale nakonec jsme se rozhodli pro nejjednodušší, tudíž název, s lyžařem v černé barvě na bílém pozadí viz Obr. 3.2.

Obrázek 3.2: Logo lyžařské a snowboardové školy JAPA.



Zdroj: [3]

Dalšími faktory jsou design a obal. V tomto případě je produkt službou, tudíž obal ani design nemá.

### **Rozšířený produkt**

v rámci výuky je sleva na půjčované lyžařského vybavení, zdarma nastavení vázání a samozřejmě sleva při odběru vyššího počtu vyučovacích hodin.

#### **3.2.2 Cena**

Cena je v současné době velmi důležitá při rozhodování zákazníků. Lidé se v dnešní době chtějí odreagovat od všedního shonu, proto chtějí, vyjet do přírody, na hory, zalyžovat si, ale při zvyšujících se životních nákladech je při rozhodování cena jeden z prvních faktorů na, který se zaměřují.

Při určování ceny se musíme zaměřit na faktory, které ovlivňují její výši. Náklady na výrobu a distribuci jsou nulové, neboť se jedná o službu poskytovanou přímo v lyžařském areálu. Jedinými náklady, které jsou spojené přímo s výukou, jsou platy instruktorů. V důsledku velmi omezeného rozpočtu, byli samozřejmě i velmi omezené možnosti na reklamu. Z toho důvodu je patrné, že jediným viditelným způsobem jak přilákat zákazníky je mít co nejnižší cenu. Výuka ať už na lyžích, nebo na snowboardu není zrovna levná záležitost, proto je jasné, že cena musí být nižší než u konkurence. Ceník lyžařské a snowboardové školy je vidět v následující tabulce.

Tabulka 3.1: Ceník lyžařské a snowboardové školy JAPA

počet osob	1 hodina
1 osoba	300,-Kč
2 osoby	420,-Kč
3 osoby	540,-Kč
4 osoby	600,-Kč
5 osob	650,-Kč
6 - 15 osob	dle domluvy

Zdroj: [3]

### 3.2.3 Místo

Místem se myslí prostory, kde je služba zákazníkům poskytována. Jak už bylo zmíněno lyžařská a snowboardová škola JAPA působí v Beskydech v lyžařském areálu Opálená – Čeladná.

### 3.2.4 Propagace

Propagace je v dnešní době téměř nezbytná. Každý podnik na ni vynakládá nemalé částky. Pokud se nějaká firma nebude propagovat, tak lidé na ní zapomenou, jak se říká, „sejde z očí, sejde z mysli“.

Naše lyžařská a snowboardová škola má velmi omezené prostředky na propagaci. Nejdůležitějším a nejrozšířenějším faktorem je internet. Z toho důvodu jsme v první řadě založili internetové stránky [www.japa-school.cz](http://www.japa-school.cz). Na těchto stránkách se potenciální zákazníci mohou dovědět základní informace o lyžařské a snowboardové škole, dále kontakty a také obchodní partnery. Tito partneři mají rovněž na svých internetových stránkách informace o lyžařské a snowboardové škole, což se dá nazvat jako vzájemná propagace. Dále se informace a internetový odkaz nachází na sociální síti, kterou dnes využívá téměř každý.

Nicméně v tomto případě o nově vzniklé lyžařské a snowboardové škole nikdo neví a jen pomocí internetových odkazů se do podvědomí zákazníků nedostane. Proto bylo nutné vynaložit další prostředky na reklamu. Jako další krok v propagaci jsme zvolili letáky, které jsme osobně i za pomoci brigádníků roznášeli po sídlištích, převážně Ostravy a Frýdku –

Místku, dále jsme je rozdávali u obchodních center a samozřejmě jsou k vidění i v lyžařském areálu. Dalším krokem, který jsme už realizovali za provozu, byly reklamní bannery. Máme jich hned několik v rozměrech 2x1 metr. Tyto reklamy se nejčastěji využívají jako propagace na různých sportovních a kulturních akcích. Mezi sportovní akce kde jsme mohli mít tyto reklamy výměnou za nějaké ceny, především poukazy, patří malé fotbalové či volejbalové turnaje, ale působili jsme i na veřejně populárnějších akcích jako je například Lysacup, nebo jachtařské závody BorsodChem na jezeru Hlučín. Mezi kulturní akce patří převážně plesy. Krom těchto reklamních bannerů máme i billboard a to v rozměrech 5x2,5 metru. Tato reklama je většinou umístěna v zimním období podél hlavních tahů v blízkém okolí sjezdovky. V rámci naší propagace jsme vytvořili outdoorový tým pod názvem JAPA outdoor team. Jeho členové se účastní vytrvalostních závodů, jako jsou Beskydská sedmička, Lysacup, nebo Kopřivnický drtič. Na těchto sportovních akcích nás prezentují jednak svým názvem a taky svými dresy.

### **3.3 Marketingová strategie lyžařské a snowboardové školy**

Ačkoliv je mnoho strategií, které jsme mohli využít, bohužel jsme byli limitováni našimi velmi omezenými prostředky. V podstatě se dá říci, že naše strategie vychází ze všech třech základních strategií. Jak již bylo zmíněno, při velmi omezených prostředcích jsme měli i velmi nízké náklady, tudíž neměly až tak velkou míru při stanovení konečné ceny. Díky tomu jsme mohli nastavit cenu níže než naši konkurenti. Druhým cílem je mít co nejkvalitnější produkt, což je neméně důležité než nižší cena. Není jednoduché zákazníky přilákat, a proto když už se to podaří tak se nesmí odradit od případně dalšího využití služeb. V případě kvality dbáme na zodpovědný přístup instruktorů, vhodné chování vůči zákazníkům a v neposlední řadě na kvalitní výuku. Důležité je zákazníkovi vždy vyhovět, tedy pokud je to v našich silách. V neposlední řadě jsme se museli rozhodnout, na jakou skupinu lidí se chceme zaměřovat. Tady je na tuto otázku velmi jednoduchá odpověď. Děti, respektive jejich rodiče. Je to jednoznačně nejsilnější skupina z pohledu lyžařských a snowboardových škol. Právě z toho důvodu jsme pro zkvalitnění služeb pořídili hračky, které jsou na svahu během výuky umístěny. Většina dětí jsou vždy nadšené, když si můžou zalyžovat s myšákem, žabákem, kočičkou, nebo objíždět stromček a projíždět brankami. Ovšem taky se snažíme vyhovět rodičům, tudíž pokud se rozhodnou, že chtějí instruktora či instruktorku, tedy slečnu, tak ji jednoduše dostanou.

### **3.4 Výzkum spokojenosti klientů lyžařské a snowboardové školy JAPA**

Tato kapitola je věnována marketingovému výzkumu zaměřenému na zjištění, zda klienti lyžařské a snowboardové školy JAPA jsou, či nejsou spokojeni s celkovou kvalitou nabízených služeb této školy. Využil jsem dvou základních metod marketingového výzkumu, a to dotazníkového šetření a pozorování.

#### **3.4.1 Přípravná a realizační fáze dotazníkového šetření**

K získání potřebných informací byla použita metoda dotazování, s využitím techniky písemného a on-line dotazování. Dotazník (příloha č. 1) byl vytvořen 13 otázkami zaměřenými na kvalitu poskytovaných služeb lyžařské školy JAPA a sociodemografické údaje respondentů. Bylo využito uzavřených otázek, pro možnost vyjádření vlastního názoru dotázaných bylo využito také otázek otevřených. Před realizací samotného výzkumu byly stanoveny následující hypotézy:

H1 – alespoň 60% respondentů se dozvědělo o lyžařské a snowboardové škole JAPA na doporučení

H2 – min 80% dotázaných využívá službu - výuka na lyžích

H3 – alespoň 50% respondentů navštěvujících lyžařskou a snowboardovou školu JAPA je ve věku 3-8 let

Dané hypotézy jsou vyhodnoceny v závěru této kapitoly.

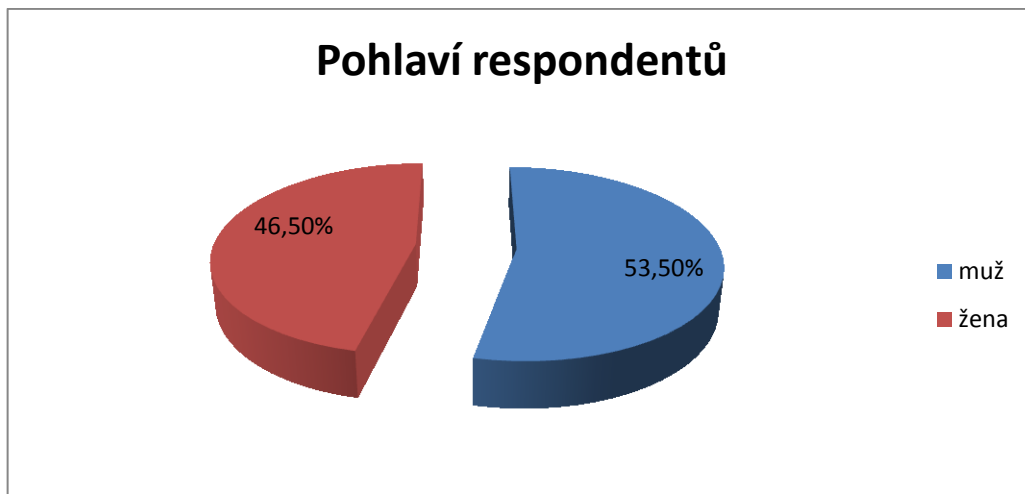
Před samotným výzkumem jsem provedl předvýzkum, kterého se zúčastnilo 5 osob. Účelem tohoto předvýzkumu bylo zjistit, zda všichni respondenti rozumí daným otázkám. Nikdo z takto dotázaných neměl s vyplněním problém, proto jsem přistoupil k samotné realizaci výzkumu.

Dotazníkové šetření probíhalo během zimní lyžařské sezóny od prosince 2012 do dubna 2013. Do oběhu bylo rozdáno celkem 200 dotazníků, z toho k vlastnímu zpracování výzkumu jsem použil 159 dotazníků, tzn. 80%. Zbýlých 20%, tj. 41 dotazníků bylo vyřazeno pro neúplnost. Dotazníky byly respondentům zasílány pomocí e-mailu, nebo rozdány přímo na místě působení lyžařské školy.

### 3.4.2 Vyhodnocení jednotlivých otázek výzkumu

Daného dotazníkového šetření se zúčastnilo již zmíněných 159 klientů. Z daného bylo 74 (46,5%) žen a 85 (53,5%) mužů.

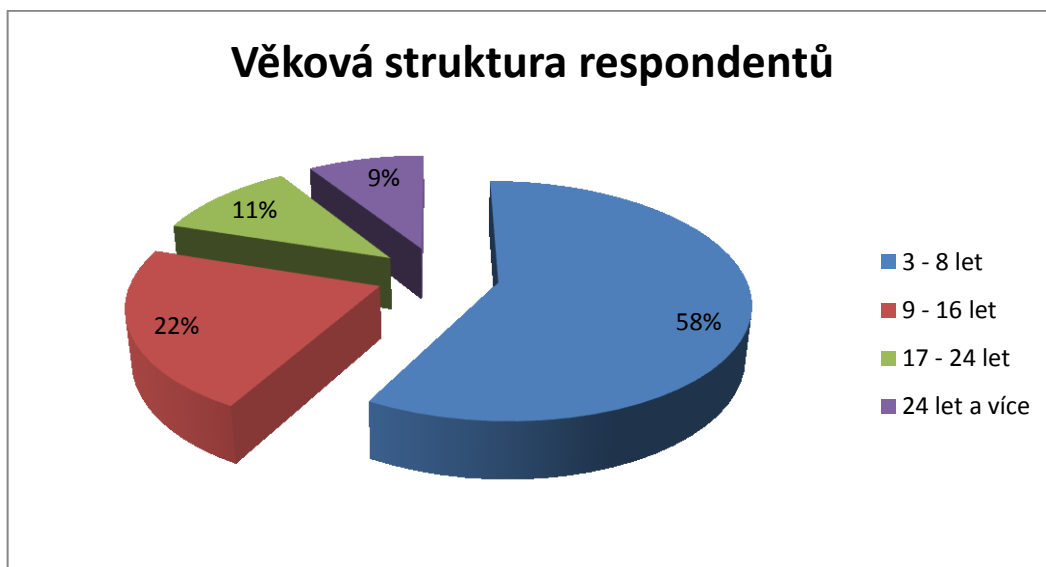
Graf 3.1 Struktura respondentů dle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Co se týká věkové struktury respondentů, viz. graf níže, nejvíce obsazenou byla kategorie ve věku 3 – 18 let, kde spadalo celkem 92 (58%) dotázaných. Druhou nejobsazenější kategorií byla ve věku 9 – 16 let, kde spadalo 35 (22%) osob. 18 (11%) dotázaných patřilo do věkové kategorie 17 – 24 let a 14 (9%) osob bylo starších věku 24 let.

Graf 3.2: Věková struktura respondentů.



Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka byla zaměřena na vzdálenost lyžařské školy od místa bydliště respondentů. 81 (51%) osob dojíždělo do lyžařské školy do vzdálenosti 30km, 42 dotázaných (27%) dojíždělo více než 30km. Pro 21 (13%) osob byla vzdálenost dojezdu kratší než 15km, pro zbylých 15 (9%) byla kratší než 5km.

Graf 3.3: Vzdálenost lyžařského areálu od místa bydliště respondentů.



Zdroj: vlastní zpracování

V další otázce se zabýváme jakým způsobem, se klienti o dané lyžařské a snowboardové škole dozvěděli. Nejpočetnější odpovědí bylo na doporučení, celkem tuto odpověď zvolilo 84 (53%) dotázaných. Druhý nejčastější způsob jak se lidé o lyžařské a snowboardové škole dozvídají je příchodem do lyžařského areálu Opálená – Čeladná, tuto možnost zvolilo 44 (28%) respondentů. Pro 17 (11%) respondentů se o lyžařské a snowboardové škole dozvěděli z internetu. Dále 9 (5%) dotázaných vybralo možnost reklamní banner. Z billboardu se o lyžařské a snowboardové škole dozvědělo pouze 5 (3%) dotázaných. Odpověď z informačního letáku nevybral nikdo z dotázaných.

Graf 3.4: Zdroje informací o lyžařské škole.



Zdroj: vlastní zpracování

V následující otázce jsme se zabývali, zda li považují klienti informovanost o lyžařské škole za dostačující. Celých 131 (82%) respondentů považují informovanost za nedostačující, tedy pouze 28 (18%) dotázaných jsou s informovaností spokojeni.

Graf 3.5: Informovanost o lyžařské a snowboardové škole JAPA.

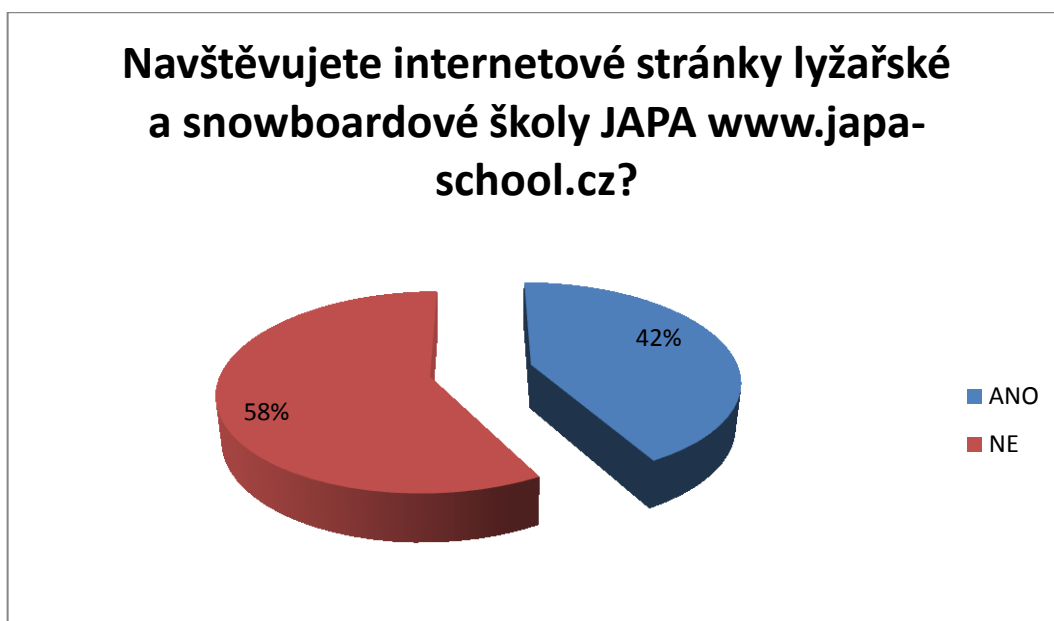


Zdroj: vlastní zpracování

Dále zjišťujeme, zda klienti navštěvují internetové stránky lyžařské a snowboardové školy JAPA [www.japa-school.cz](http://www.japa-school.cz). Tyto stránky navštěvuje 67 (42%) dotázaných. Zbýlých 118 (58%) nenavštěvuje internetové stránky lyžařské a snowboardové školy.



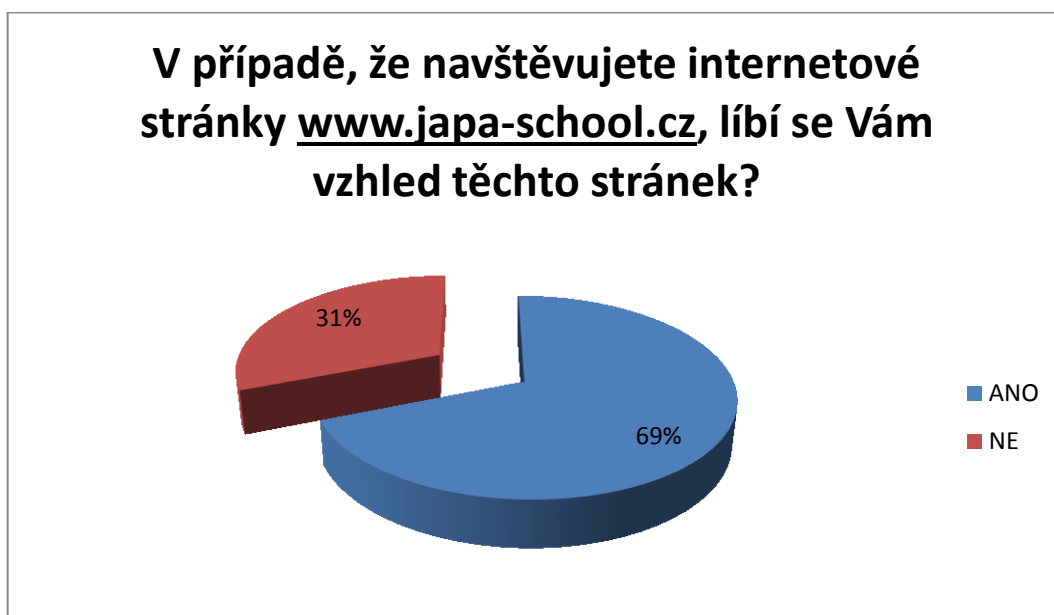
Graf 3.6: Návštěvnost internetových stránek lyžařské a snowboardové školy JAPA



Zdroj: vlastní zpracování

Dále se zabýváme otázkou, zda li se klientům, kteří navštěvují internetové stránky [www.japa-school.cz](http://www.japa-school.cz), líbí vzhled stránek, či ne. Tato otázka se týkala pouze těch respondentů, kteří již naše internetové stránky navštívili. Většina dotázaných osob ohodnotilo tyto stránky kladně. Přesněji řečeno, bylo jich 46 (69%). Pro 21 (31%) lidí je vzhled internetových stránek neuspokojivý.

Graf 3.7 Reakce na vzhled internetových stránek.



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka je zaměřena na to, jaký druh služby klienti využili. Největší množství dotázaných 90 (57%) využilo službu lyžování. Ve druhé nejpočetnější skupině bylo 37 (23%) a ti využili služby výuky lyžování a půjčovny lyží. Službu výuky na snowboardu využilo 21 (13%) respondentů. Půjčovnu lyží bez jakékoliv výuky využilo pouze 9 (6%) dotázaných a 2 (1%) respondentů využilo jak výuku na lyžích tak i výuku na snowboardu.

Graf 3.8: Množství využitelnosti jednotlivých služeb.



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázkou pro respondenty je rozdělena na tři podotázky. Znění otázky bylo, zda jsou spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb. První podotázka se zaměřuje na kvalifikaci a přístup instruktorů. V tomto směru bylo spokojeno 135 (85%) respondentů a pouze 8 (5%) dotázaných spokojeni nebyli. Rozhodnuto nebylo 16 (10%) respondentů. Druhou podotázkou bylo, zda jsou spokojeni s nabídkou půjčovny lyžařského vybavení. S touto službou bylo spokojeno 39 (25%) respondentů a nespokojených bylo 23 (15%). V této otázce nebylo rozhodnuto 97 (60%) dotazovaných. Třetí podotázkou bylo, zda jsou klienti spokojeni s výbavou dětského parku. Pro 117 (74%) dotázaných je vybavení dětského parku uspokojující. Nespokojeno bylo 7 (5%) respondentů a 35 (21%) nebylo jednoznačně rozhodnuto.

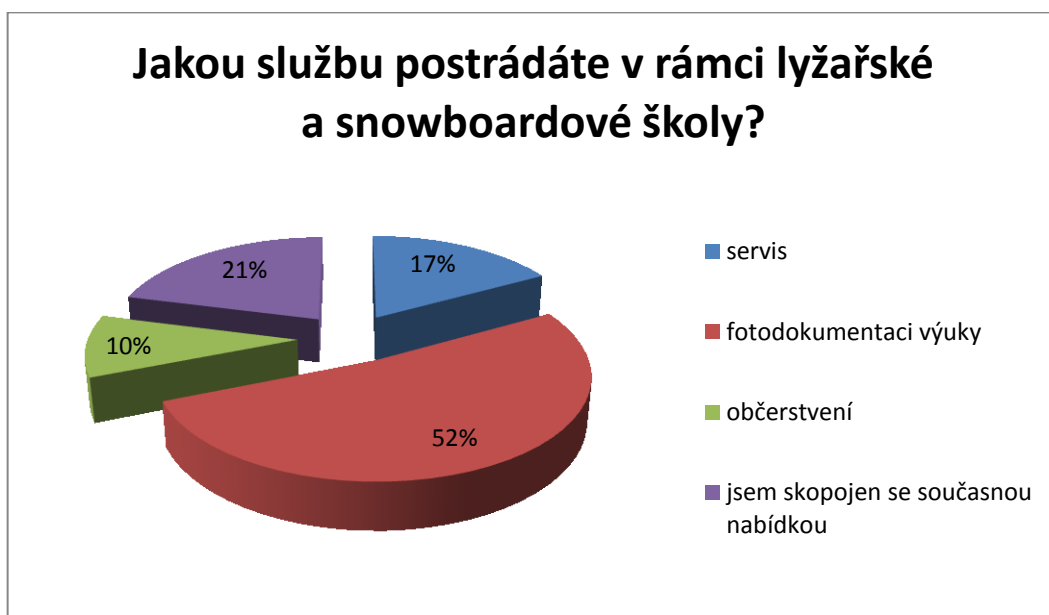
Tabulka 3.2: Spokojenost s poskytovanými službami

	ANO	NE	NEVIM
Kvalifikace a přístup instruktorů	85%	5%	10%
Nabídka půjčovny lyžařského vybavení	25%	15%	60%
Výbava dětského parku	74%	5%	21%

Zdroj: vlastní zpracování

V následující otázce je zjišťováno jaké služby v rámci lyžařské a snowboardové školy klienti postrádají. Nejpočetnější odpovědí byla fotodokumentace výuky. Tuto možnost zvolilo 82 (52%) dotázaných. Se současnou nabídkou bylo spokojených 34 (21%) dotázaných. Pro možnost servisu se přiklonilo 27 (17%) respondentů. Občerstvení by uvítalo 16 (10%) dotázaných.

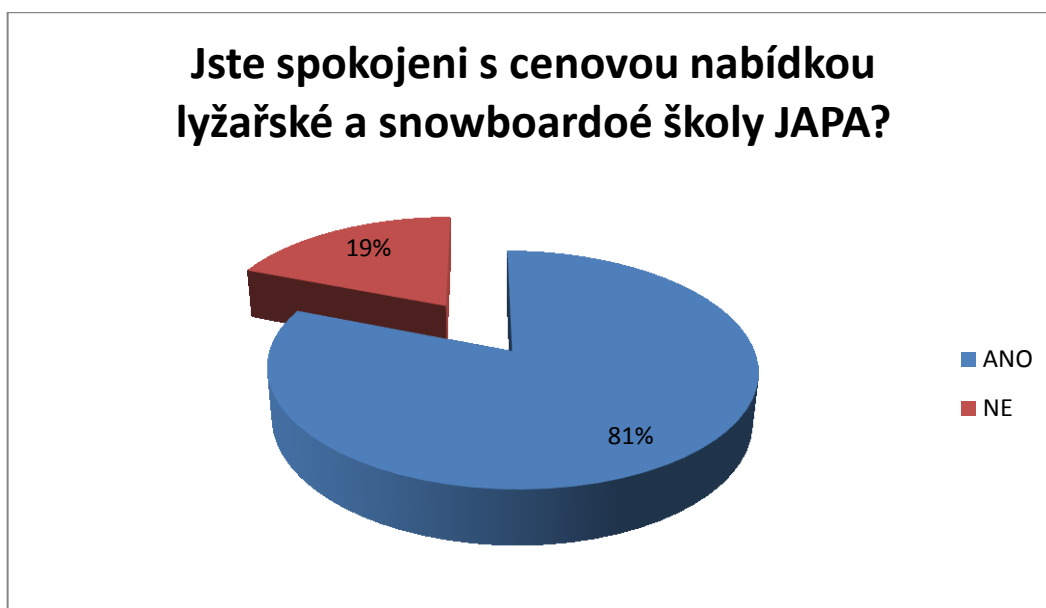
Graf 3.9: Absence služeb v lyžařské a snowboardové škole.



Zdroj: vlastní zpracování

Podstatou další otázky bylo zjistit, jestli jsou klienti spokojeni s cenovou nabídkou lyžařské a snowboardové školy. Většina klientů spokojeni jsou, neboť tuto možnost zvolilo 129 (81%) dotazovaných. Nespokojeni s cenou, bylo 30 (19%) respondentů.

Graf 3.10: Spokojenost s cenovým ohodnocením služeb.



Zdroj: vlastní zpracování

Dále se zabýváme, jaký faktor je při rozhodování klientů klíčový. Nejvíce dotázaných přesněji 73 (46%) se rozhodují podle ceny. Dalších 34 (21%) respondentů se rozhoduje podle celkové kvality. Podle dostupnosti lyžařského areálu se rozhoduje 31 (19%) respondentů. Pomocí vybavenosti lyžařského areálu se rozhoduje 21 (14%) dotazovaných.

Graf 3.11: Faktory ovlivňující rozhodování klientů.



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázkou bylo, jestli klienti jsou ochotni tuto lyžařskou a snowboardovou školu doporučit svým známým. Kladně na tuto otázku reagovalo 143 (90%) respondentů. Možnost nedoporučovat tuto lyžařskou a snowboardovou školu zvolilo 16 (10%) dotazovaných.

Graf 3.12: Spokojenost respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4.3 Osobní pozorování

Lyžařská a snowboardová škola JAPA působí v lyžařském areálu Opálená – Čeladná, která se nachází v malebném prostředí Moravskoslezských Beskyd, na severovýchodním svahu masivu Ondřejníku pod jeho nejvyšším vrcholem Skalka, což se dá považovat jako jedna z nejvyšších výhod. Samotná přítomnost hor vyzývá místní i okolní obyvatelé ke sportu a zdravému životnímu stylu. V posledních letech dochází k modernizaci lyžařského střediska, jednak v technickém vybavení, ale také v souvisejících doplňkových službách (častější úprava sjezdovky, rozšíření restaurace, rozšíření parkovacích míst, úprava příjezdové cesty, apod. Samotná obec Čeladná v poslední době stává centrem Beskyd, kdy zde dojíždí za rekreaci stále více a více turistů z celé České republiky. Z osobního pozorování mohu konstatovat, že v posledních letech se pravidelně zvyšuje návštěvnost lyžařského střediska Opálená – Čeladná. Nejvyšší nárůst návštěvnosti je spojen právě s příchodem lyžařské a snowboardové školy JAPA. Velký počet návštěvníků po příjezdu dá své ratolesti do lyžařské a snowboardové školy na výuku a sami jdou jezdit, tudíž si mohou v klidu užít lyžování bez starosti o děti. Lyžařská a snowboardová škola brigádně zaměstnává několik lyžařských a snowboardových instruktorů. Největší zájem je samozřejmě o lyžování. Zájem o tuto službu je velký převážně o víkendech a prázdninách. Z pozorování mohu konstatovat, že instruktoři musí být hodně trpěliví lidé, neboť s některými klienty, převážně dětmi, to není úplně jednoduché. Ovšem ve většině případů, někdy i s pomocí rodičů, se instruktorovi podaří dítě motivovat, a taky jezdit. Problémy během provozu této lyžařské a snowboardové školy byly vidět některých víkendů a jarních prázdnin. Když se podařilo počasí, tak do hor vyráželo velké množství lidí a to byl kámen úrazu. Dá se říct, že tento nápor byl mírně podceněn a díky tomu se nestíhaly přijímat všechny objednávky. Ačkoliv k dispozici bylo osm instruktorů, někdy i více, všichni měli plno. Díky tomuto faktu jde vidět, že lidé jsou sice s kvalitou a cenou služby spokojeni, ale do budoucna je třeba sehnat více instruktorů, aby nedocházelo k odmítání příchozích zákazníků.

### **3.4.4 Marketingové mikroprostředí a makroprostředí lyžařské a snowboardové školy JAPA**

V této podkapitole se zabýváme analýzou marketingového makroprostředí a mikroprostředí.

#### **Marketingové mikroprostředí**

V rámci mikroprostředí analyzujeme zákazníky a konkurenci.

- **Analýza zákazníků**

Zákazníci lyžařské a snowboardové školy jsou lidé, kteří mají zájem využít nabízejících služeb. Jako protihodnotu, musí zaplatit finanční částku, kterou je daná služba ohodnocena.

Mezi zákazníky lyžařské a snowboardové školy JAPA se řadí děti předškolního a školního věku, děti navštěvující mateřské školy, návštěvníci lyžařského areálu Opálená – Čeladná. Mezi potenciální zákazníky patří také sezónní turisté, přijíždějící do Beskyd za zimními sporty.

- **Analýza konkurence**

Konkurenty lyžařské školy jsou firmy, které nabízejí podobné, nebo stejné služby. Lyžařských a snowboardových škol je v současné době velmi mnoho a další přibývají. Právě z tohoto důvodu je třeba konkurenci sledovat a to hned z několika hledisek, jako jsou například cena, kvalita, apod. Velmi významný fakt v konkurenčním boji je místo, kde lyžařská a snowboardová škola působí. Atraktivnost a dostupnost lyžařského areálu je velmi důležitý faktor. V případě, že do lyžařského areálu jezdí málo lyžařů, jen těžko dokáže lyžařská škola na trhu uspět. Právě z tohoto důvodu máme s majitelem lyžařského areálu z části společné náklady na reklamu.

Mezi největší současné konkurenty patří např. SUN SKI & BOARD SCHOOL. Je sdružením lyžařských škol a v Beskydech má sídlo v jednom z největších lyžařských areálů Ski areálu Bílá. Sezóna v tomto areálu každoročně začíná velmi brzy. Je to dáno jednak polohou tohoto areálu, ale také počtem sněžných děl a velkého množství vody, kterou mohou brát z místní řeky. V areálu můžeme najít lanovku, 4 lyžařské vleky a také dětský koberec. Ten je součástí dětského parku, který je jeden z nejmodernějších v republice. Dále zde můžeme nalézt mnoho míst pro občerstvení, upravovaný snowpark a v neposlední řadě taky půjčovnu lyžařského a snowboardového vybavení. SUN SKI pořádá pravidelně lyžařské kurzy, kterých se zúčastňuje mnoho školek a škol. Dále organizují lyžařské a snowboardové

instruktorské kurzy pod záštitou APŠL. Instruktoři, kteří projdou školením v této lyžařské a snowboardové škole mohou zde poté učit. Ovšem JAPA má oproti této veřejné škole jednu velkou výhodu. Jde o levnější ceník. Jedna hodina individuální výuky vyjde na 490,-Kč což je o 190,-Kč více než u JAPA. V půjčovně lyžařského vybavení stojí v SUN SKI část kompletu (lyže, boty) 310,-Kč na den. V půjčovně JAPA je tato cena opět nižší a to o 60,-Kč tedy lyže a boty si můžete půjčit za 250,-Kč. [5]

Mezi další konkurenty můžeme zařadit např. lyžařskou a snowboardovou školu BEST BESKYD SKI SCHOOL, která se nachází ve Ski areálu ŘEKA. Ten se nachází v blízkosti města Trinec na konci obce Řeka. Tato lyžařská škola se specializuje na výuku lyžování a snowboardingu od úrovně začátečníků až po mírně pokročilé. V tomto případě má JAPA výhodu, neboť se specializuje i na pokročilé jezdce, kteří se chtějí zdokonalit v carvingu. Cenově výhodnější je opět JAPA kdy individuální výuku má levnější o 20,-Kč. V rámci půjčovny lyžařského vybavení mají cenově stejný tarif. [4]

### **Marketingové makroprostředí**

V rámci makroprostředí analyzujeme demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní prostředí.

- **Demografické prostředí**

Lyžařský areál se nachází v Beskydech, v Moravskoslezském kraji. Ten je třetí nejlidnatější ze všech čtrnácti krajů a po Praze má nejvyšší hustotu zalidnění. V Moravskoslezském kraji žije asi 1 226 602 lidí. [1]

- **Ekonomické prostředí**

V Moravskoslezském kraji byla k 31.12. 2012 průměrná hrubá mzda 23 577,-Kč, což je oproti předchozímu roku nárůst 619,-Kč. S nezaměstnaností se v tomto kraji potýká 10,01% obyvatelstva. [1]

- **Přírodní prostředí**

Zázemí lyžařská a snowboardová škola JAPA našla v lyžařském areálu Opálená – Čeladná. Tento areál se nachází v podhůří Moravskoslezských Beskyd, na severovýchodním svahu masivu Ondřejníku pod jeho nejvyšším vrcholem Skalka. [2]



- **Technologické prostředí**

Rozvoj lyžařských a snowboardových škol, ale i lyžařských areálů je spojen se stále se vyvíjející se technikou. Na trhu se objevují nové modely vleků, lanovek, dětských vleků, různých strojů pro úpravu svahu. Dále zaměstnanci využívají zdokonalující se pokladní systémy, internet, telefony, apod. Ovšem nejde jen o vybavení, které využívají zaměstnanci. Vyvíjejí se také nové modely lyží. Není to tak dávno, kdy se začaly vyrábět carvingové lyže a téměř každý lyžař se v tu chvíli chtěl naučit nový styl lyžování. Právě proto jsou zde lyžařské školy.

- **Politické prostředí**

V České Republice se musí každý podnikatelský subjekt řídit zákony, které vymezují jeho činnost. Jde o Živnostenský zákon, zákonem o účetnictví, obchodním zákoníkem, atd.

- **Kulturní prostředí**

Kulturou můžeme označit péči o duši. Jde tedy o nějakou činnost, která nás uspokojuje. V tomto případě jde tedy o lyžování. Ačkoliv se v poslední době zvedají životní náklady, lidé budou vždy hledat aktivní odpočinek, neboli relax. Proto si vždy najdou v zimním období čas na výjezd do hor za lyžováním, už kvůli pobytu v přírodě, na čistém vzduchu.

### **3.4.5 SWOT analýza**

V této SWOT analýze jsou shrnuty silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, lyžařské a snowboardové školy JAPA.

#### **Silné stránky**

- výrazný budoucí potenciál v lyžování
- stále se rozvíjející nabídka služeb,
- individuální a profesionální přístup k výuce,
- cenová úroveň,
- aktivní internetová komunikace,
- originalita, rozpoznatelnost,
- zázemí na svahu.

### **Slabé stránky**

- absence vlastního lyžařského areálu,
- malá škola, bez tradice,
- nedostatečná propagace,
- absence některých služeb.

### **Příležitosti**

- nová škola na trhu,
- zahraniční klientela,
- prodloužení lyžařské sezóny,
- rozšíření do dalších areálů.

### **Hrozby**

- závislost na počasí,
- příchod nové konkurence,
- kupní síla obyvatelstva,
- lyžování v zahraničí.

## **4 Shrnutí výsledků šetření, návrhy a doporučení**

V této kapitole jsou shrnuty všechny získané informace. Dále je zde provedeno vyhodnocení stanovených hypotéz a navrhnuty návrhy na zlepšení.

### **4.1 Vyhodnocení SWOT analýzy**

V této podkapitole rozebíráme jednotlivé body SWOT analýzy. Mezi tyto body patří silné stránky a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

#### **4.1.1 Silné stránky**

Mezi nejsilnější stránky lyžařské a snowboardové školy patří zejména výrazný budoucí potenciál, neboť zájem o zimní sporty je rok od roku větší. Zejména potom jeden z nejpoblárnějších zimních sportů je sjezdové lyžování. Zájem je o něj ve všech věkových kategoriích. Další silnou stránkou je bezpochyby rozvíjející se nabídka služeb. Lyžařská a snowboardová škola JAPA hned ve druhý rok své existence rozšířila svou nabídku služeb o půjčovnu lyžařského vybavení. Nadále se chceme zaměřovat na rozšíření nabídky o kurzy pro základní a střední školy. Dále je silnou stránkou profesionalita instruktorů, kteří musí mít k vykonávání této práce instruktorskou licenci. Neméně je důležitý individuální přístup, který nabízíme. Výuka je nejúčinnější v případě, že se klientovi instruktor věnuje na 100%. Cenová úroveň patří mezi nejsilnější stránky vůbec. Při zvyšujících se životních nákladech, lidé hledají ty nejlevnější služby a ty my poskytujeme. Důležitou součástí každého podnikání je také internetová komunikace. Na webových stránkách jsou poskytovány nejnovější informace o provozu a službách lyžařské a snowboardové školy. Potencionální klienti mohou také získávat informace prostřednictvím emailu. Dále originalita a rozpoznatelnost jsou dva důležité aspekty. Jde o to mít vlastní logo, název oblečení, firemní sportovní oddíl, firemní stránky, zkratka faktory pomoci, kterých nás veřejnost rozpozná od konkurence. Dalším velmi důležitým prvkem je zázemí na svahu. Klient k rozhodování potřebuje klid, je mnohem lepší vybírat si službu v klidu, v teple než mrznou na kopci. Toto zázemí také slouží jako půjčovna, kde si lidé můžou v klidu vyzkoušet velikost bot, přezout se apod.

#### **4.1.2 Slabé stránky**

Nejslabší stránkou lyžařské a snowboardové školy je nejspíše absence lyžařského vleku a areálu. Při výuce na lyžích i na snowboardu jsou tyto dvě věci nezbytné, a lyžařská škola za jejich využívání musí platit majiteli svahu určitou částku. Další slabou stránkou je skutečnost, že tato školka je malá a bez tradice. Je to dáno tím, že na trhu je teprve druhým rokem, a proto nemá ještě vytvořenou žádnou databázi klientů, kterým by mohla posílat informace ohledně kurzů apod. Dále velmi slabou stránkou je bezpochyby nedostatečná propagace. Ta je bohužel dána malými finančními prostředky. Nadále zde chybí některé služby. V současnosti zde chybí v nabídce týdenní kurzy pro základní a střední školy a víkendové kurzy.

#### **4.1.3 Příležitosti**

Jako příležitost můžeme považovat, že tato škola je na trhu nová, tudíž se teprve zapisuje do povědomí všech lidí. Navíc má instruktory, kteří jsou vysoce zblhlí v anglickém jazyce, tudíž mohou vyučovat i zahraniční klientelu, která jezdí do oblasti Čeladné za rekreací. Dalším důležitým faktorem je stále se zvyšující se technologická úroveň. Právě díky sněžným dělům se může prodlužovat lyžařská sezóna. Jako velkou příležitost můžeme považovat, možné rozšíření do dalších lyžařských areálů. Obzvlášť v poslední době kupují upadající areály silní investoři a my máme možnost v těchto areálech učit.

#### **4.1.4 Hrozby**

Mezi největší hrozby patří určitě závislost na počasí. Pro umělé zasněžování je potřeba dostatek vody a teplota pod bodem mrazu. Příchod nové konkurence je rovněž nebezpečný, neboť se nám nová lyžařská škola na trhu bude snažit přebrat zákazníky. Sport v dnešní době obzvlášť trpí stále se snižující kupní silou obyvatelstva. Lyžařské a snowboardové školy se snaží nastavovat co nejnižší cenu nejen v důsledku konkurenčního boje, ale také protože náklady na žití jsou stále větší. Dále stále více lidí jezdí za lyžováním do zahraničí, kde sice mají cenový tarif srovnatelný s tuzemským, ale lyžařské podmínky jsou nesrovnatelně lepší.

## **4.2 Vyhodnocení stanovených hypotéz**

Pro výzkum byly stanoveny výše uvedené hypotézy a nyní ověříme jejich pravost.

### **4.2.1 Hypotéza č. 1**

Alespoň 60% respondentů se dozvědělo o lyžařské a snowboardové škole JAPA na doporučení.

Jak můžeme vidět na grafu č. 3.4, tato hypotéza je mylná, neboť tuto možnost zvolilo 53% respondentů. Předpokladem pro tak vysokou hodnotu bylo jednak velmi omezené finanční prostředky a hlavně kvalitní výuka. Přestože, se této hodnoty nedosáhlo, můžeme říct, že jsme s výsledkem spokojeni, neboť nás doporučuje velký počet klientů. Do budoucna se ovšem musíme soustředit více na rozšíření informovanosti i prostřednictvím jiných zdrojů.

### **4.2.2 Hypotéza č. 2**

Minimálně 80% dotázaných využívá službu – výuka na lyžích.

Podle grafu č. 3.8 je tato hypotéza potvrzena, neboť ačkoliv výuku lyžování využilo 57% respondentů, tak dalších 23% využilo výuku na lyžích a zároveň půjčovnu lyžařského vybavení a 1% výuku na lyžích a na snowboardu. Při součtu nám vychází, že výuku na lyžích celkově využilo 81% dotázaných. Je to dáno hlavně tím, že snowboard stále není zapsaný natolik do povědomí lidí.

### **4.2.3 Hypotéza č. 3**

Alespoň 50% respondentů navštěvujících lyžařskou a snowboardovou školu JAPA je ve věku 3-8 let.

Z grafu 3.2 je patrné, že tato hypotéza se potvrdila. Celkem tuto možnost zvolilo 58% respondentů. Děti předškolního a školního věku jsou nejsilnější skupinou, na kterou se chceme zaměřovat, a to se nám očividně daří.

### 4.3 Návrhy a doporučení

V této podkapitole navrhujeme vhodné změny v marketingové strategii na základě získaných dat z provedeného výzkumu.

Vzhledem ke skutečnosti, že lyžařská a snowboardová škola JAPA je svým věkem mladá, měla by dbát na získání dobrého jména na trhu, obzvláště při současné konkurenci. Největším kamenem úrazu v tomto směru doposud bylo, podceňování zájmu o výuku obzvláště ze stran příchozích, kteří o této škole nevěděli. Z tohoto důvodu je třeba do následujících let získat větší počet instruktorů, tedy rozšířit informace o nabídce práce, ale nejen ji. Téměř nezbytné bude rozšířit propagaci i v oblasti nabízených služeb, neboť většina klientů se o této lyžařské a snowboardové škole dozvěděla pouze na doporučení. To znamená, že na trhu je spousta lidí, ke kterým se informace o JAPA nemusí dostat, tudíž využijí nabídku konkurence. Tato propagace by měla být soustředěna na města v blízkém okolí, neboť většina respondentů uvedla vzdálenost lyžařského areálu od místa bydliště do 30km. Důkladnější propagace ovšem souvisí s finančními prostředky, které jak již bylo zmíněno, jsou velmi omezené. Ovšem v případě větší investice díky příchodu např. tichého společníka se tyto finanční prostředky bezpochyby vrátí, neboť s kvalitou poskytovaných služeb jsou klienti převážně spokojeni, tudíž se dá předpokládat, že zájem o tyto služby v následujících obdobích poroste.

Určitě výborným krokem je zavedení nových služeb, ať už se jedná o zimní kurzy zaměřené na základní a střední školy, nebo letní kurzy například, výjezdy na vodu, na skály, poznávací turistika po horách apod. Možností se nabízí celá řada.

Současně zvolená marketingová strategie je zaměřená dobrým směrem. S kvalitou poskytovaných služeb jsou lidé převážně spokojeni a s cenou rovněž. To jsou dva nejdůležitější aspekty při rozhodování zákazníků, na které jsme se chtěli zaměřit a to nám také vyšlo.

Jako drobné mínus a do budoucna nezbytnou věc navrhuji zavedení vlastního školení instruktorů, které momentálně chybí. Je to velké plus při nabízení brigády mladým lidem. Tento faktor může být důvod, proč má konkurence větší počet instruktorů.

Ovšem neméně důležité je snaha o udržení současných instruktorů, neboť klienti jsou spokojeni se službou, kterou poskytují daní instruktoři. To znamená, že se jedná o kvalitní personál, který by měl být patřičně ohodnocen.

## 5 Závěr

Cílem bakalářské práce, který byl dle názoru autora splněn, byla analýza marketingové strategie lyžařské a snowboardové školy JAPA. V dnešní době kdy je na trhu stále větší konkurence a boj o klienty se mezi podniky stupňuje, dochází k nárůstu a propracovanosti marketingových strategií. Jednoduše řečeno, kdo chce být v podnikání úspěšný, musí klást důraz na marketingovou strategii.

Práce je zaměřena na teoretické vymezení marketingových pojmů, se kterými se následně pracuje v praktické části. Jde o marketingový mix, SWOT analýzu, dotazníkové šetření a vlastní pozorování.

Díky provedenému výzkumu je následně navrženo zlepšení momentální situace, což může přispět k navýšení finančních příjmů a k získání dobrého jména a silného postavení na trhu.

Analýzou dat a následným vytvořením návrhu na zlepšení byl splněn cíl bakalářské práce. Výsledky mohou významně přispět k tvorbě marketingové strategie lyžařské a snowboardové školy JAPA a také mohou sloužit jako primární údaje v případném dalším výzkumu.

## Seznam použité literatury

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava: VSB – TU Ostrava, 2005. 88 s. ISBN 80-248-0827-7.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 2. vyd. Brno: Computers Press, 2010. ISBN 978-80-251-3234-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KARLÍČEK, Miroslav et al. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2004. 260 s. ISBN 80-7261-010-4.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 7.vyd. Praha: Victoria publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

KOTLER, Philip a KELLER Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

NOVOTNÝ, Jiří et al. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer, 2001. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.

SYNEK, Miroslav. *Ekonomická analýza*. Praha: VŠE Praha, 2006. 79 s. ISBN 80-245-0603-3.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.



## Internetové zdroje

- [1]ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [online]. 2013. [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/home>
- [2]SKI AREÁL OPÁLENÁ – ČELADNÁ. [online]. 2013. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://leto.areal-opalena.cz/>
- [3]LYŽAŘSKÁ A SNOWBOARDOVÁ ŠKOLA JAPA. [online]. 2013. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.japa-school.cz/>
- [4]SKI AREÁL ŘEKA. [online]. 2013. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.ski-reka.cz/cz/page/cenik-142>
- [5]SUN MARKETING. [online]. 2013. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>
- [6]LYŽAŘSKÁ ŠKOLA SUN SKI. [online]. 2013. [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.sunoutdoor.cz/index.php>

## **Seznam zkratek**

JAPA – Lyžařská a snowboardová škola JAPA

APŠL – Asociace profesionálních lyžařských škol

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9.5.2013

Pavel Šeděnka

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Fotografie výuky z lyžařské a snowboardové školy

Příloha č 3: Fotografie lyžařského areálu Opálená – Čeladná

# Příloha č 1: Dotazník

## Dotazník

Dobrý den,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, který je podkladem pro výzkum k mé bakalářské práci. Cílem tohoto dotazníkového šetření je zjistit, zda jste spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb lyžařské a snowboardové školy JAPA (dále jen JAPA) a na základě Vašich odpovědí můžete přispět ke zlepšení stávající situace.

Dotazník obsahuje otázky, u kterých zakroužkujete odpověď ANO, nebo NE, nebo vyberete odpověď z několika možných variant (maximálně 3). V případě škálových otázek vyberte jednu možnost.

Toto šetření je zcela anonymní. V případě, nízkého věku klienta JAPA, vyplní tento dotazník jeho doprovod. Děkuji za Váš čas strávený při vyplnění tohoto dotazníku.

Pavel Šeděnka

student ekonomické fakulty vysoké školy Báňské – technické univerzity Ostrava

- 1) Z jakých zdrojů jste se dozvěděli o JAPA?
  - a) internet
  - b) informační leták
  - c) reklamní banner
  - d) billboard
  - e) na doporučení
  - f) návštěvou lyžařského areálu Opálená - Čeladná
- 2) Považujete informovanost o JAPA za dostačující?  
ANO    NE
- 3) Navštěvujete webové stránky JAPA ([www.japa-school.cz](http://www.japa-school.cz))  
ANO    NE
- 4) V případě, že navštěvujete internetové stránky [www.japa-school.cz](http://www.japa-school.cz), líbí se Vám vzhled těchto stránek?  
ANO    NE
- 5) Jakou službu JAPA jste využili?
  - a) výuku lyžování

- b) výuku snowboardingu
  - c) půjčovnu lyží
- 6) Jste spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb?
- a) kvalifikace a přístup instruktorů  
ANO      NE      NEVÍM
  - b) nabídka půjčovny lyží  
ANO      NE      NEVÍM
  - c) vybava dětského parku  
ANO      NE      NEVÍM
- 7) Postrádáte v nabídce některou z těchto služeb?
- a) servis
  - b) fotodokumentace výuky
  - c) občerstvení
  - d) jsem spokojen s nabídkou služeb
- 8) Jste spokojeni s cenovou nabídkou JAPA?
- ANO      NE
- 9) Jaký je Váš rozhodující faktor při výběru lyžařské školy?
- a) cena
  - b) celková kvalita
  - c) vybavenost lyžařského areálu
  - d) dostupnost lyžařského areálu
- 10) Doporučili by jste tuto školu svým známým?
- ANO      NE
- 11) Věk?
- a) 3-8 let
  - b) 9-16 let
  - c) 17-24 let
  - d) 24 a více

12) Pohlaví?

- a) muž
- b) žena

13) Vzdálenost od místa bydliště?

- a) do 5km
- b) do 15km
- c) do 30km
- d) 30km a více

## Příloha č. 2: Fotografie výuky z lyžařské a snowboardové školy





### **Příloha č. 3: Fotografie lyžařského areálu Opálená – Čeladná**



